

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学号: 200207357

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

# HJ 电业局营销服务的 BPR 策略研究

BPR Strategy of HJ Elec. Power Administration  
Bureau on Sales & Services

沈 晓 秋

指导教师姓名: 周 星 教授

专 业 名 称: 企 业 管 理

论文提交日期: 2006 年 10 月

论文答辩日期: 2006 年 11 月

学位授予日期: 2006 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2006 年 10 月

# 厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。  
本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文产生的权利和责任。

声明人（签名）：

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人完全了解厦门大学有关保留、使用学位论文的规定。厦门大学有权保留并向国家主管部门或其他指定机构送交论文的纸质版和电子版，有权将学位论文用于非营利目的少量复制并允许论文进入学校图书馆查阅，有权将学位论文的内容编入有关数据库进行检索，有权将学位论文的标题和摘要汇编出版。保密的学位论文在解密后适应本规定。

本学位论文属于

1、保密（ ），在 年解密后适用本授权书。

2、不保密（ ）

作者签名：

日期： 年 月 日

导师签名：

日期： 年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘 要

本文以 HJ 电业局的营销服务作为研究对象，依据业务流程重组<sup>①</sup>（以下简称 BPR）的基本理论与方法，重组 HJ 电业局的营销服务流程和组织体系，并在实施 BPR 的基础上拓展 HJ 电业局的营销服务管理信息系统<sup>②</sup>（以下简称 SSMIS）的功能。全文分为七章：

第一章 电力营销服务概况。笔者在本章首先分析了我国乃至 HJ 当地的电力供需以及客户的用电需求，接着描述了 HJ 电业局营销服务的概况。

第二章 HJ 电业局营销服务问题及 BPR 原理分析。本章深入剖析了 HJ 电业局营销服务存在的问题，解析了 BPR 基本原理并提出了 HJ 电业局实施 BPR 的基本步骤。

第三章 HJ 电业局营销服务的 BPR 策略。本章对 HJ 电业局营销服务的主要流程即用电报装、咨询和抢修服务流程进行分析，并对这些流程进行优化重组。

第四章 HJ 电业局营销服务组织体系的重构。为保证优化重组后营销服务流程组织化并形成固定职能，本章探讨了 HJ 电业局营销服务组织体系的重构问题。

第五章 HJ 电业局 SSMIS 的功能拓展。笔者在本章中对 HJ 电业局的 SSMIS 进行功能拓展，并提出了 SSMIS 开发的注意事项。

第六章 HJ 电业局 BPR 的配套措施及效果评价。在本章，笔者根据 HJ 电业局的实际情况提出了企业文化、人力资源管理和绩效管理等方面的配套措施，并对 BPR 的实施效果进行了预估。

第七章 研究结论及展望。本章对 HJ 电业局营销服务流程 BPR 的研究策略作了总结，同时也指出了本论文研究的局限性和有待进一步探讨的内容。

笔者认为，为提高供电服务质量，HJ 电业局的营销服务应实施 BPR，并相应地进行组织体系的重构和 SSMIS 的功能拓展，一方面通过组织体系的重构，建立新的营销服务模型和组织体系；另一方面通过 SSMIS 的功能拓展来满足 BPR 设计方案的要求，从而提高客户的满意度。

**关键词：**BPR；SSMIS；营销服务策略

<sup>①</sup> 业务流程重组，英文全称为 Business Process Reengineering，简称 BPR。

<sup>②</sup> 营销服务管理信息系统，英文全称为 Sales&Services Management Information System，简称 SSMIS。

厦门大学博硕士论文摘要库

## **Abstract**

Customer service is one of the most critical components in power sales business. This paper has set HJ Power Supply Bureau's sales service as its investigation object, and, based on fundamental theories and methods, has reconstructed the sales service process and organizing system in HJ Power Supply Bureau. Moreover, it has also extended the functions of SSMIS on the basis of BPR, in order to modernize the sales service and boost the customer satisfaction index. The paper can be divided into the following seven chapters.

Chapter 1. A survey of power sales service. This chapter first analyses the power supply and demand in HJ and nationwide, and then describes the general sales service in HJ Power Supply Bureau. It provides industrial and business backgrounds for unveiling the contradictions between suppliers and users of power service.

Chapter 2. Problems in HJ Power Supply Bureau's sales service and Pertaining BPR solutions. This chapter offers a thorough investigation into the existing problems in HJ Power Supply Bureau's sales service, probes into BPR method, and indicates that BPR is an effective measure in solving these problems.

Chapter 3. BPR strategies for HJ Power Supply Bureau's sales service. This chapter looks into the major processes in HJ Power Supply Bureau's sales service, i.e., electricity installation funds (the Core Process), consultation and emergency repair process. It tries to optimize and reconstruct these processes in order to have more efficient sales service processes.

Chapter 4. Reconstructing the organizing system of HJ Power Supply Bureau's sales service. This chapter reconstructs the sales service organizing system, to ensure the systematization of sales service processes and the fixation of functions after the optimization and reconstruction.

Chapter 5. The extended SSMIS functions of HJ Power Supply Bureau. The optimization and reconstruction of sales service processes will bring changes to the information flow. Thus we must extend SSMIS's original functions based on BPR, which also guarantees the fulfillment of sales service processes.

Chapter 6. The auxiliary BPR measures of HJ Power Supply Bureau and the

evaluation of its effects. BPR is a systematic project aimed at innovating management. Throughout its implementation procedures, we should give full consideration to the impact initiated by enterprise culture, human resources management (e.g. human resources planning, employee training and employment mechanism) and performance management. This chapter offers auxiliary measures in this respect, and forecasts the results of BPR implementation.

Chapter 7. Conclusion and prospect. This chapter summarizes the significance and investigation strategies of BPR in HJ Power Supply Bureau's sales service processes, and highlights several factors in the BPR strategies of sales service processes. Meanwhile, it also points out the limitations of this paper and the issues to be further investigated.

Business Process Reconstruct (BPR) has been regarded as the new industrial engineering in Information Age, and thus BPR implementation as the second management revolution. The author believes that, with the marketization of power supply enterprises and the predictable formation of buyer's market, HJ Power Supply Bureau ought to implement BPR in its sales service so as to improve the service quality. The Bureau should also implement SSMIS effectively and combine with BPR. On the one hand, it will design and construct a new sales service model and organizing system, using BPR to renovate processes; on the other hand, it will meet the demands of BPR designs through SSMIS implementation, so as to enhance the customer satisfaction index.

**Key words:** BPR; SSMIS; sales service strategies



# 目 录

序 言 .....	1
第一章 电力营销服务概况 .....	2
第一节 电力市场概况与用电服务需求分析 .....	2
第二节 HJ 电业局营销服务概况 .....	3
第二章 HJ 电业局营销服务问题及 BPR 的原理分析 .....	7
第一节 HJ 电业局营销服务问题剖析 .....	7
第二节 BPR 原理分析与实施要点 .....	8
第三节 HJ 电业局营销服务实施 BPR 的步骤 .....	11
第三章 HJ 电业局营销服务的 BPR 策略 .....	14
第一节 HJ 电业局用电报装流程分析与重组 .....	14
第二节 HJ 电业局咨询服务流程分析与重组 .....	19
第三节 HJ 电业局抢修服务流程分析与重组 .....	22
第四章 HJ 电业局营销服务组织体系的重构 .....	26
第一节 HJ 电业局营销服务组织体系现状分析 .....	26
第二节 实施 BPR 后的营销服务组织体系 .....	28
第五章 HJ 电业局 SSMIS 的功能拓展 .....	33
第一节 HJ 电业局原有 SSMIS 的问题分析 .....	33
第二节 HJ 电业局 SSMIS 的功能拓展 .....	34
第六章 HJ 电业局实施 BPR 的配套措施和效果评价 .....	37
第一节 HJ 电业局实施 BPR 的配套措施 .....	37
第二节 BPR 成功实施后的效果评估 .....	40
第七章 研究结论及展望 .....	42
第一节 研究结论 .....	42
第二节 待一步研究的问题 .....	43
参考文献 .....	44
附 录 .....	45

附录一：优化重组后用电报装流程的网络.....	45
附录二：优化重组后用电报装流程的干特图.....	46
附录三：用电报装流程的汇总表.....	47
后    记.....	48

厦门大学博士论文摘要库

# Contents

<b>Preface.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapter 1    General Introduction for Electric Power Sales &amp; Services.....</b>	<b>2</b>
Section 1 General introduction for Elec. Power Market and demand analysis for elec. Power service .....	2
Section 2 General introduction for HJ Elec. Power Administration Bureau's Sales & Service .....	3
<b>Chapter 2    Problems on Sales &amp; Services of HJ Elec. Power Administration         Bureau and the BPR Solution.....</b>	<b>7</b>
Section 1 Analysis for the problems on Sales & Services of HJ Elec. Power Administration Bureau .....	7
Section 2 Analysis for BPR Mechanism and the keep points for implementation...	8
Section 3 Application of BPR for improvement on Sales & Services.....	11
<b>Chapter 3    BPR Strategy of HJ Elec. Power Administration Bureau on Sales &amp;         Services .....</b>	<b>14</b>
Section 1 Analysis and re-engineering for core business procedures of HJ elec. power admin. Bureau.....	14
Section 2 Analysis and re-engineering for consulting services procedures of HJ elec. power admin. Bureau.....	19
Section 3 Analysis and re-engineering for rush repairs procedures of HJ elec. power admin. Bureau.....	22
<b>Chapter 4    Re-structuring of HJ elec. power Admin. Bureau's Sales &amp; Services         Organization System.....</b>	<b>26</b>
Section 1 Analysis for current Sales & Service organization system of HJ elec. power Administration Bureau.....	26
Section 2 The Sales & Service organization system after BPR.....	28
<b>Chapter 5    Extended Function of SSMIS and function analysis .....</b>	<b>33</b>
Section 1 Structure of original SSMIS and function analysis .....	33
Section 2 Extended Function of SSMIS based on BPR .....	34
<b>Chapter 6    Accessory and effectiveness evaluation of BPR of HJ elec. power         Administration Bureau.....</b>	<b>37</b>

Section 1 Accessory for implementing BPR of HJ elec. power Administration Bureau.....	37
Section 2 Effectiveness evaluation after successful implementation of BPR .....	40
<b>Chapter 7 Research Conclusion anal Prospects.....</b>	<b>42</b>
<b>Literature.....</b>	<b>44</b>
<b>Attachment .....</b>	<b>45</b>
1. Network picture of cabling procedures after optimization and re-engineering	45
2. Draft picture of cabling procedures after optimization and re-engineering .....	46
3. Summary sheet for cabling procedures .....	47
<b>Postscript .....</b>	<b>48</b>

## 序 言

近年来，随着国民经济的发展和国民经济体制改革的不断深入，电力企业正面临着根本性的变革，从计划经济向市场经济转变，创建优质服务体系、满足客户最大需求已成为国家电网公司的战略目标之一，并为此投入了大量的人力、物力和财力。但是，从总体上看，电力企业的服务水平与其它行业相比还是存在较大的差距，以 HJ 电业局为例，调查显示，HJ 地区电力营销服务的客户满意度仅为 74 分，客户服务问题仍然是客户及电力企业关注的热点和难点问题：一是报装难，一个设置专用变的电力工程须经历十几个部门，包括用电管理、电网管理、设计、订货、施工、配网调度等业务管理部门及生技、计划、财经等多个职能管理部门。二是咨询难，窗口无法实现“一口对外”的功能，客户急的情况下经常要找到后台的具体部门，有时甚至连咨询哪个部门都无从得知。三是抢修难，由于抢修按各部门的管辖范围组织，虽然在承诺时限内到达现场，但一起故障要派多批人员到现场，抢修速度慢，成本高。根据多年从事电力市场营销的工作实践，笔者认为，造成这种现象的主要原因是观念与策略问题，HJ 电业局营销业务流程片面强调专业化与区域化，不是建立在科学、合理的业务过程与组织结构基础上。在传统的组织形态下，横向过细的部门分工割裂了完整的流程，纵向管理等级多导致市场响应速度慢，这种组织形态显然已不能满足市场瞬息万变的要求。因此，笔者认为电力企业应该面向市场，有效地整合企业内部用电报装、抢修、咨询等作业流程，充分应用新的信息技术，建立功能完善的 SSMIS，改变组织架构，使不同部门之间能彼此合作，交换意见，从而提高市场反应速度，提高客户满意度。总之，营销服务作为客户和电力部门关注的热点和难点问题，必须进行根本的改变，为此我们引入 BPR 作为优化营销服务流程的管理变革工具，与信息技术相融合，重构组织体系，并最终促进组织绩效的提升。

## 第一章 电力营销服务概况

经济体制与市场需求的改变，促使电力企业的生产、输电和供电营销机制也相应发生改变。本章主要阐述了我国及 HJ 当地电力市场的变革与发展概况，以及由此带来的用电市场需求变化，并在此宏观背景下介绍了 HJ 电业局的营销服务情况。

### 第一节 电力市场概况与用电服务需求分析

#### 一、我国电力市场总体情况

改革开放以来，全国电力工业形势发生了很大的变化，统计显示，2004 年我国新增发电装机容量突破 5500 万千瓦，2005 年新增发电装机容量将近 7000 万千瓦，2006 年预计将达到 7200 万千瓦。随着新增发电装机容量的大规模投产，电力供需紧张关系趋缓，大部分电网实现电力供需基本平衡，电力企业供电不足和数量扩张为主的发展阶段已经结束，正向以平稳增长和整体素质提高为特征的新阶段过渡。2005 年我国发电量和发电装机容量已居世界第二位，但人均水平仅为发达国家的 10%~20%，还不到世界平均水平的一半，为了实现我国“十一五”规划和 21 世纪中期达到中等发达国家水平的目标，电力工业必须继续保持快速增长，今后十年发电量预测需要年均增长 5%~6%，年均新增发电装机容量 2000 万千瓦左右。为了适应经济发展需要，我国电力体制进行了根本性变革，发电、输电、供电已分开核算，并在发电部分放开市场竞争，我国电力企业已由传统粗放型向经营服务型转变，逐步建立了以满足客户需求为中心的新型电力营销机制。电力营销的开展应立足于“电网是基础，技术是支撑，服务和管理是保障”的原则，因此营销服务是整个电力营销的终端业务，是与最终用电客户有效沟通、满足客户需求的最终保障，也是本论文的研究对象。

#### 二、HJ 市电力市场供需及用电服务需求情况

HJ 市是福建海峡西岸经济区建设的重要中心城市，胡锦涛总书记视察福建给

海峡西岸经济区建设带来重大历史机遇，HJ 市也迎来了新一轮的快速发展期。“十一五”时期 HJ 市经济发展将实现“四个翻番”，即到 2010 年全市生产总值比 2005 年翻一番，实现 GDP 超过 2000 亿元，年均递增 15%以上；人均 GDP 力争比 2005 年翻一番，达 1 万美元；财政总收入翻一番，达 450 亿元，年均递增 16.5%以上；完成固定资产投资翻一番，至少完成投入 3000 亿元，年均递增 17%以上<sup>①</sup>。HJ 市经济的持续快速发展，社会用电量也随之增加，这为 HJ 市电业的发展提供了巨大的市场空间，未来 5 年，HJ 市电网投资将近百亿元，是“十五”总投资的 5 倍，将新建及扩建 11 座 220 千伏变电站、39 座 110 千伏变电站，新增变电容量 579 万千伏安，新建及改造 220 千伏线路 290 公里，110 千伏线路 765 公里，预计 2010 年全市用电量将达 163 亿千瓦时，最高负荷将突破 300 万千瓦，HJ 电业局正处在新一轮跨越式发展的起跑线上。统计显示，2004 年福建省新增发电装机容量 1200 万千瓦，2005 年新增发电装机 1542 万千瓦，2006 年预计将达到 1700 万千瓦。<sup>②</sup>随着新增发电装机容量的大规模投产，HJ 市电力供需最困难的时期已经过去，电力供需基本平衡，部分时段会出现供过于求。

电力营销活动是将电能产品作为生产资料和生活必需品提供给社会，解决电能的生产与消费之间存在的各种矛盾，满足各类电力消费者的消费欲望和实际需要的生产经营活动。对于居民用户，他们希望得到低电价、高质量和安全稳定供电，能及时了解电费结算和停电检修告知；对于企业客户，除了以上需求外，还希望缩短用电报装的审批时间，并通过用电报装的合理设计，降低一次用电投入成本。作为供电企业的 HJ 电业局，已面临社会用电量增加和客户用电需求的深入细化所带来的市场挑战，只有不断改善自身的供电服务，才能提高客户用电满意度，为社会创造效益。

## 第二节 HJ 电业局营销服务概况

### 一、HJ 电业局的业务简介

HJ 电业局成立于 1979 年，是国家电网公司最南端的唯一特区窗口和福建省

<sup>①</sup> 数据来源为 2006 年 HJ 市的《政府工作报告》。

<sup>②</sup> 数据来源为 2006 年 HJ 电业局的《工作报告》。

电力有限公司直属供电企业，担负 HJ 全市的安全供电、电网建设和用电服务工作，直供客户总数 40 多万户，全局共有 220、110 千伏变电站 35 座，变电容量 443 万千瓦安。按照 HJ 市行政区域划分，HJ 电业局直管 6 个供电分局。

HJ 电业局的业务类型包括核心过程、支持过程、业务网过程和管理过程。核心过程是用电报装，它是指用电客户具有用电需求，供电企业建设供电工程、向客户供电的这系列工作过程，包括窗口受理申请、现场勘察、提出初步方案、方案审批、工程设计、物资采购、工程施工、工程验收、签订供用电合同、收费、计量装置的安装、送电等全过程。支持过程是电网的建设改造与运行维护管理，电网是供电的物质基础，为了保证用电报装过程的顺利进行，需对电网进行建设与改造，包括工程的立项、审批、设计、订货、施工、验收。业务网过程是指咨询、用电检查、抄核收（即抄表、稽核、收费）、用电营业（包括过户、暂停、迁移、变更用电性质、销户等）、抢修等日常业务的管理。管理过程是指对人、财、物的管理过程。因此，HJ 电业局营销业务包括用电报装、电网的建设改造与运行维护管理、咨询、用电检查、抄核收、用电营业、抢修等。

HJ 电业局营销服务的客户对象包括外客户和内客户。外客户是指所有用电客户，当一个新客户提出用电的需求，经过供电企业建设合格的电力工程，用电客户缴纳相应的费用，双方签订供用电合同，新客户获得用电的权利，而后每月支付相应电费而用电，供电企业必须进行日常的电网运行维护和故障抢修，确保客户使用连续可靠合格的电力。内客户是指各个窗口部门，上面提到的外客户通过向窗口部门提出用电需求、缴纳相应的费用、签订相应的合同，而得到相应的服务，窗口部门要做到一口对外，满足外客户的要求，同时窗口部门作为内客户，需要得到内部各有关部门包括电网的建设与改造、运行部门、计划、生技、财务、物供、设计、施工等部门的支持服务。

## 二、HJ 电业局营销服务现状

HJ 电业局营销服务的具体业务按所属区域归属各供电分局管理，业务规范及考核归属局职能部门生技部。在供电分局与局本部之间，由于存在管理流程不畅和信息沟通问题，职能部门对各供电分局营销服务的管理与考核不能完全到位，业务规范与监督不能有效付诸实施；在供电分局内部，设置方案、设计、采购、



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库